

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ÉBIO LUIZ RIBEIRO MACHADO

Gerenciando projetos na administração pública

CURITIBA
2013

ÉBIO LUIZ RIBEIRO MACHADO

Gerenciando projetos na administração pública

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA
2013

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar quais unidades federativas do Brasil possuem uma equipe específica para gerenciamento de projetos, bem como traçar quais seriam as características mínimas de uma equipe, a partir do estudo de caso da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos do Paraná

3 palavras-chave: **Gestão de Projetos, Gestão Pública, escritório de projetos**

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASSPLAN – Assessoria de Planejamento e Projetos
DEPEN – Departamento de execução penal (antigo Departamento Penal)
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orgânica Anual
ONG – Organização não governamental
PMI - Project Management Institute
PPA – Plano Plurianual
SEJU – Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos
SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo Federal
TCE – Tribunal de Contas do Estado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
3. METODOLOGIA	9
4. A ORGANIZAÇÃO	10
5. PROPOSTA.....	15
6. CONCLUSÃO.....	19
7. REFERÊNCIAS.....	21
8. ANEXOS.....	22
<i>8.1.1 Lei 17013 - 14 de Dezembro de 2011.....</i>	<i>23</i>
9. APÊNDICES.....	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

*“Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa **“pode fazer assim”**; para o administrador público **“deve fazer assim”**.”* (MEIRELLES: 1989).(grifo nosso)

A gestão pública, num todo, vive à sombra da gestão privada, geralmente tratada como incapaz. Os avanços na esfera da administração sempre chegam primeiro na esfera privada e, anos-luz após, na esfera pública. A gestão pública está à mercê de intempéries políticas em dimensões muito maiores, dentre outros fatores.

Ainda vigora sobre o Estado a lógica jurídica do princípio da liberdade negativa, que marca um abismo entre o Direito Público e o Direito Privado. Enquanto a esfera privada pode fazer o que a lei não proibir e pode deixar de fazer o que a lei não obrigar, como visto na unidade *O Público e o Privado na Gestão Pública*, o Estado será “obrigado a fazer exatamente aquilo que a lei obrigar e só poderá fazer o que a lei expressamente autorizar” (COELHO: 2012, 22)

É necessário arrecadar cada vez mais para realizar as ações que são propostas nos Planos Plurianuais, nos planejamentos anuais, e executar à risca as leis orçamentárias anuais. Porém, como fica a gestão dos projetos que se desejam desempenhar? Existem projetos ou vive-se “tapando buracos”, “apagando incêndios” na administração pública? Afinal, o que é, a que veio a Administração Pública?

Hely Lopes Meireles conceitua Administração Pública como sendo “o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES: 1989, 55).

A partir desse conceito, iniciou-se uma pesquisa em como os Estados brasileiros desenvolvem a gestão de projetos, em sua estrutura funcional, pensando na mobilização de recursos para além daqueles previstos nas leis orçamentárias que possam subsidiar essas ações, com vistas a criar um modelo, um grupo de trabalho específico dentro do Estado do Paraná para atuar neste campo.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Caracterizar a formação e as atividades de um grupo de trabalho para a definição e a gestão de projetos junto a Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos.

Objetivos específicos do trabalho

1. Caracterizar práticas de grupos de desenvolvimento e gestão de projetos das Secretarias de diferentes Estados da União, bem como do Governo Federal;
2. Analisar as práticas de definição e gestão de projetos no Estado do Paraná; e
3. Caracterizar proposta para a formação de grupo gestor de projetos para a Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, nos moldes de um escritório de projetos.

1.3 Justificativas do objetivo

A função típica do Poder Executivo - segundo a Teoria dos Três Poderes, de Montesquieu – é a administração, a execução daquilo que determina a Lei. Hely Lopes Meirelles reforça que, “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal” (Meirelles: 88, 2004). Nem *contra legem*, nem *praeter legem* (nem contra a lei, nem além da lei), mas somente *secundum legem* – segundo a lei.

Hoje, o que rege, legalmente, os processos de convênios e contratos que são oriundos de planos de trabalho são, em nível federal, a Lei 8666/93 e, em nível estadual, a Lei 15608/07. Ainda que a eficiência seja uma das premissas constitucionais da Administração Pública, Ela é uma orientação genérica, sendo que as previsões legais citadas anteriormente definem o formato jurídico, bem como a análise jurídica do processo, mas não sua viabilidade enquanto projeto.

Devemos lembrar que, segundo o Project Management Institute – PMI, projeto é “um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. (PMI: 2004, 5)

Por força da legislação federal e estadual, somente estão obrigadas a conter planos de trabalho as ações que venham a se desenvolver através de convênios. Também partindo do ordenamento jurídico, a Carta Magna, em seu artigo 165º,

prevê que os governos da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios devem elaborar planos plurianuais, leis de diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais.

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

§ 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

§ 2º - A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

§ 3º - O Poder Executivo publicará, até trinta dias após o encerramento de cada bimestre, relatório resumido da execução orçamentária.

§ 4º - Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

§ 5º - A lei orçamentária anual compreenderá:

I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;

II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

§ 6º - O projeto de lei orçamentária será acompanhado de demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia.

§ 7º - Os orçamentos previstos no § 5º, I e II, deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional.

§ 8º - A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei.

§ 9º - Cabe à lei complementar:

I - dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual;

II - estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos.

Desta previsão legal depreende-se que o foco é do ponto de vista financeiro, ficando o ponto de vista organizacional, de planejamento de gestão pública manco.

Neste sentido, o presente trabalho justifica-se pela ausência – no âmbito

administrativo estadual – tanto de uma previsão jurídica específica para a gestão de projetos quanto de um setor específico para tanto, com formação de competências claras e funcionários de carreira.

2. Revisão teórico-empírica

O gerenciamento de projetos na esfera pública, apesar de estarmos já no 3º milênio, é um tema recente. O que temos em termos de planejamento, na previsão legal, é o Plano Plurianual, a Lei orçamentária anual e alguns outros mecanismos, mas como já discutido anteriormente, sempre se pautando no econômico-financeiro. Do ponto de vista técnico da execução daquilo que é previsto não existe um processo formal. Mesmo em termos de fiscalização, os Tribunais de Conta, como o próprio nome já sugere, estão focados na execução financeira dos processos, mas pouco nas execuções físicas.

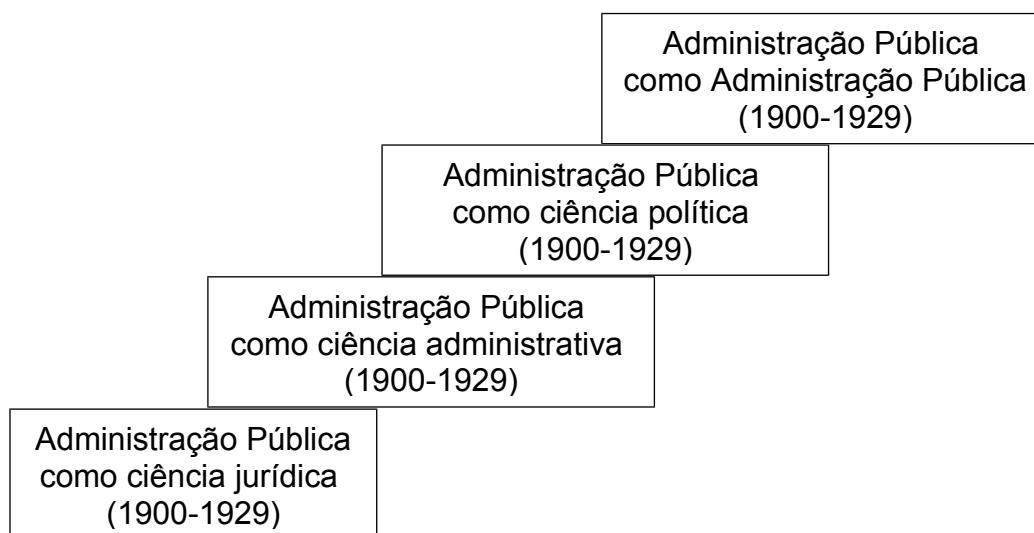
Vale dizer que, apesar de já ser uma presença em outros Estados brasileiros, no Paraná, dentro da Secretaria do Planejamento, existe uma Coordenação de Modernização Institucional (CMI), que “coordena e supervisiona as atividades e projetos relativos à racionalização, modernização e reestruturação da Administração pública estadual, garantindo perenidade ao processo de inovação da gestão institucional e sintonia com mudanças administrativas.” (fonte: <http://www.sepl.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=5>), bem como de uma Coordenação de Desenvolvimento Governamental (CDG), que “é a unidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral responsável pela elaboração do Plano Plurianual (PPA), pela formulação e coordenação de projetos e programas multissetoriais, pela interface com instituições nacionais e internacionais de crédito e pela articulação entre órgãos públicos municipais, estaduais e federais, entidades privadas e segmentos organizados da sociedade em torno de iniciativas voltadas ao desenvolvimento econômico e social do Estado.” (<http://www.sepl.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2>), Ambas atuando, conforme a previsão legal, ou seja, com ênfase no aspecto financeiro, deixando de lado a parte de ferramentas visando o desenvolvimento de projetos, sua organização e gestão.

Enquanto esta pesquisa era desenvolvida, o Governador do Estado juntou a referida secretaria com a Secretaria da Fazenda, num esforço de diminuição de gastos, enxugamento a máquina pública, mas também numa tentativa de racionalização em deixar o planejamento de gastos mais próximo das possibilidades de receita - “Não são medidas apenas para reduzir gastos, mas também focadas na melhoria da gestão e da qualidade dos serviços prestados à população, além de valorização do servidor público”, disse o governador Beto Richa. (fonte: <http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=76932&tit=Richa-determina-corte-de-1.000-cargos-em-comissao-e-extingue-secretarias>)

Entretanto, a gestão estratégica de projetos não estava contemplada nem no modelo anterior e ainda não foi pensada para este. Ferramentas como PMBOK, DotProject e outras não fazem parte do dia a dia do funcionalismo público, enquanto

outras instituições privadas possuem setores específicos para projetos e supervisão dos mesmos, como o caso da Positivo Informática, que possui supervisores de projetos em cada setor de sua estrutura.

De igual forma, não questionando a pessoa em si, mas a formação de competências, a mudança da direção da referida Secretaria deve levantar reflexões: sai um economista, que desenvolveu um programa chamado Paraná Competitivo, e entra uma mestre, mas em Direito e que é “de carreira” da Procuradoria-Geral do Estado. Keinert (1994, *in* BERGUE: 2012, 35) e vários outros autores lembram das questões patrimonialistas que persistem na cultura brasileira, principalmente através dos quatro ciclos paradigmáticos na Administração Pública brasileira no século XX, que deveria ter evoluído para a administração pública como Administração Pública a partir de 1989, mas que não tem sido a prática. Para ressaltar do que se fala, além da Secretária de Estado da Fazenda, também o Diretor Geral daquela pasta também possui o título de mestre em direito e é funcionário de carreira da Procuradoria-Geral do Estado.



FONTE: KEINERT (1994) *in* BERGUE (2012)

Ainda que a Administração Pública tenha avançado, em teoria, na prática temos ações bem diferentes. Sabemos que o Estado não deve se preocupar em somente gastar um recurso, mas em desenvolver uma expertise para gerir os projetos que são necessários para a construção do bem público. E estes projetos devem pensar em formas inovadoras de sustentação financeira.

Em conversa com os operadores do SICONV do Ministério das Justiça, que são responsáveis pela fiscalização dos planos de trabalho de convênios junto aos Estados, os mesmos disseram que já existem vários estados que estão organizando equipes – sob diferentes formas – para fazer a alimentação de dados dos projetos, organizar a prestação de contas, dentre outras necessidades legais.

Especificamente, no que tange a este trabalho, tem-se como base dois referenciais teórico-normativos – PMBok e ISO. O primeiro define o gerenciamento de projetos como sendo “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” (PMI: 2004, 8) e o segundo, na Norma 10.006 – Diretrizes para qualidade de gerenciamento de

projetos – define projeto como “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”(ABNT NBR ISO 10006:2006)

Depreende-se de ambos conceitos que projetos são pontuais, visando ações específicas para atingir diretrizes macros. Possuem começo, meio e fim, sem repetição em outras ações. Seu consequente gerenciamento, logo, é a parte de “planejamento, organização, direcionamento e controle dos recursos da companhia para um objetivo relativamente curto de tempo que foi estabelecido para completar metas e objetivos específicos. Além disso, gerenciamento de projetos utiliza abordagem sistemática para administração mediante pessoal de nível funcional (hierarquia vertical) designado ao projeto específico (hierarquia horizontal)” (Kerzner: 2001, 4 *in* Mairynk: 2008, 22)

Faz-se importante, ainda, seguindo o referencial teórico do PMBok, diferenciar os projetos do trabalho operacional: “Os projetos e as operações diferem principalmente no fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos.” (PMI: 2004, 6)

Ou seja, existem ações dentro da Secretaria que são contínuas, destinadas à manutenção da estrutura da instituição, corriqueiras mas não menos importantes. Por outro lado, as ações que necessitam de um projeto devem receber um tratamento diferenciado das demais, pois tem características diferenciadas das demais ações corriqueiras. Por isso, passa-se, após a descrição da metodologia que subsidia este trabalho, a fazer uma análise específica da organização em questão.

A partir da literatura estudada tem-se, então, que para desenhar e gerenciar um projeto temos vários pontos necessários, mas, principalmente no caso do presente estudo, dois que são seus pilares: O Gerente de Projetos (PM ou GP) e o Escritório de Projetos (PMO ou EP).

O gerente de projetos é a “pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto” (PMI: 2004, 8) Ele é reconhecido como “um administrador de um grande número de diferentes interfaces, com um relacionamento bastante dinâmico entre si. Para lidar com estas interfaces e com a elevada responsabilidade inerentes ao cargo, espera-se que este profissional possua um alto grau de flexibilidade face à limitada autoridade formal de que pode fazer uso” (SBRAGIA, MAXIMIANO & KRUGLIANSKAS, 1986 *in* PMI: 2013).

Temos então, as seguintes habilidades e características de um Gerente de Projetos, segundo Kerzner (2004):

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança no projeto	Capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los.

Organização âmbito do projeto	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto.
Administração orçamento, etc.	Capacidade de desenvolver técnicas de controle,
Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no projeto, principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

Já o escritório de projetos “é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio” (PMI: 2004, 17). O Guia PMBok cita as seguintes características como sendo importantes, mas não limitadas, a um escritório de projetos (PMI: 2004, 18):

- Recursos compartilhados e coordenados em todos os projetos administrados pelo PMO.
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e normas de gerenciamento de projetos.
- Centralização e gerenciamento das informações para políticas, procedimentos, modelos e outras documentações compartilhadas do projeto.
- Gerenciamento de configuração centralizado em todos os projetos administrados pelo PMO.
- Repositório e gerenciamento centralizados para riscos compartilhados e exclusivos para todos os projetos.
- Escritório central para operação e gerenciamento de ferramentas do projeto, como software de gerenciamento de projetos para toda a empresa.
- Coordenação central de gerenciamento das comunicações entre projetos.
- Uma plataforma de aconselhamento para gerentes de projetos.
- Monitoramento central de todos os prazos e orçamentos do projeto do PMO, geralmente no nível da empresa.
- Coordenação dos padrões de qualidade globais do projeto entre o gerente de projetos e qualquer pessoal interno ou externo de qualidade ou organização de normalização.

3. Metodologia

O trabalho se desenvolveu nas seguintes etapas:

1. Revisão Bibliográfica do tema;

Seleção de literatura específica sobre o tema, leitura, análise e estudo da mesma.

2. Pesquisa das estruturas dos governos estaduais envolvidas em projetos;

Levantamento pela Internet de como os governos estaduais estruturaram o tratamento de projetos, planos de trabalhos, convênios e afins.

3. Estudo da Lei 17.013, de 14 de dezembro de 2011 – Plano Plurianual – Em especial do SIGAME e anexos da Lei.

Análise pormenorizada do que ocorreu no decorrer de dois anos de gestão com o PPA, bem como três anos de governo desde a posse.

4. Estudo de caso de como os projetos são tratados no âmbito da SEJU-PR;

Análise do histórico de projetos na atual gestão governamental, que compreende 2011 a 2014

5. Elaboração de proposta para criação – com previsão legal – de um escritório de projetos na SEJU-PR.

4. A Organização

Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos do Estado do Paraná

4.1 Descrição geral:

“A Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos é regulamentada pela Lei Estadual 16.840/2011 e pelo Decreto 5558 - 15 de Agosto de 2012, compreendendo os Departamentos de Direitos Humanos e Cidadania, Execução Penal e Defesa do Consumidor. Sua área de atuação compreende todo o Estado do Paraná, “tendo por finalidade a definição de diretrizes para a política governamental focada no respeito à dignidade humana, bem como a coordenação de sua execução.”

As áreas de atuação são “Proteção às vítimas e testemunhas e de crianças e adolescentes ameaçados de morte; Superação das situações de conflito e violência; Articulação e apoio aos Conselhos Tutelares; Proteção, defesa, educação e orientação ao consumidor; Defesa dos direitos da cidadania e da pessoa com deficiência; Defesa dos direitos da mulher, da pessoa idosa, e das minorias; Prevenção, repressão e fiscalização do uso de entorpecentes; Preservação dos direitos humanos e sociais e garantia das liberdades individuais e coletivas; Administração do Sistema Penitenciário; Supervisão e fiscalização da aplicação de pena de reclusão e detenção; Educação e qualificação profissional daqueles que se encontram sob custódia do Estado; Reinserção social dos egressos do Sistema Penal; Relacionamento administrativo com os órgãos da Justiça; Integração com o Governo Federal, com os órgãos do Governo Estadual e Municipal sobre a matéria de aplicação de justiça; e outras atividades correlatas.” (sítio do órgão – www.justica.pr.gov.br – último acesso em 02 de novembro de 2013)

PERÍODOS E MODIFICAÇÕES DE NOMENCLATURA - QUADRO RESUMO

PERÍODO	AS NOMENCLATURAS	PRINCIPAIS MUDANÇAS
1892 a 1909	Secretaria dos Negócios do Interior, Justiça e Instrução Pública	- Época da proclamação da República quando foi criado o Código Penal da República. - Instituição do primeiro regulamento da penitenciária do Estado, a prisão do Ahú que foi desativada em 2006
1987	Secretaria de Estado da Justiça	- Reorganização da estrutura básica do poder Executivo - Supervisão e fiscalização da aplicação de penas de reclusão e de detenção, bem como a administração do sistema penitenciário
1989	Secretaria de Estado da Justiça, Trabalho e Ação Social-SEJA	- Fusão da Secretaria de Estado da Justiça -SEJUcom a Secretaria de Estado do Trabalho e Ação Social-SETA - As atividades referentes a postulação e a defesa dos direitos dos juridicamente necessitados passaram para a Procuradoria Geral do Estado-PGE
1991	Secretaria de Estado da Justiça e da	- O Depen, a Defensoria Pública do Paraná, o Conselho Estadual de Entor-

	Cidadania-SEJU	pecentes, o Conselho Penitenciário do Estado e o Conselho Permanente dos Direitos Humanos passaram a integrar a estrutura básica da Seju
05/07/02	Secretaria de Estado da Segurança, da Justiça e da Cidadania-SESJ	- Nova modificação na estrutura organizacional do Estado extingue a SEJU e cria a SESJ - Administrar o Sistema Penitenciário
30.12.2002	Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania	- Depen continua a integrar a estrutura da pasta
2011	Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos	- A atribuição de definir diretrizes para a política governamental focada no respeito à dignidade humana, bem como a coordenação de sua execução -Proteção as vítimas e testemunhas e de crianças e adolescente ameaçados de morte-Implantação da Defensoria Pública do Estado do PR-Defesa dos Direitos da Cidadania e da Pessoa com Deficiência -Defesa dos Direitos da Mulher, da Pessoa Idosa e das Minorias -Educação e qualificação profissional daqueles que se encontram sob custódia do Estado-Reinserção Social dos egressos do Sistema Penal

FONTE: <http://www.justica.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=52>

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

Ao pesquisar as estruturas estaduais, do Distrito Federal e do Governo Federal, vislumbra-se que, por exemplo, Minas Gerais possui uma Diretoria de Contratos e Convênios específica, embora ela ainda não seja de planejamento, organizada como um escritório de projetos, ela já centraliza ações de alimentação dos sistemas de prestação de contas estadual e federal.

O que existe mais bem estruturado em gerenciamento de projetos é o Escritório de Projetos Especiais para a Modernização da Gestão Pública, integrante da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Possui cargos e funções específicas para a área, incluindo analistas de infraestrutura, em tecnologia da informação, técnicos de Políticas Sociais, especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental bem como analistas em Planejamento e Orçamento. Utiliza-se de diversos sistemas informacionais para gerenciamento das diversas ações, tais como o *Conlegis* – ferramenta de busca sobre a legislação de recursos humanos, *Portal dos convênios / SICONV* – gerencia todas as transferências voluntárias da União para estados, municípios, Distrito Federal e entidades privadas sem fins lucrativos, o *Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP)* – sistema estruturante do Governo Federal que integra os processos de Planejamento e Orçamento Federais, dentre outros.

Já o Governo do Estado do Paraná não conta com um setor específico, conforme analisado na revisão teórico-empírica deste trabalho e a SEJU desenvolve e gerencia inúmeros projetos, apesar de não ser uma organização de planejamento, como a Secretaria de Estado da Fazenda, que tem esse fim regulamentar.

Somente convênios em esferas internacional, federal, estadual e municipal em desenvolvimento, no dia de hoje, somam-se mais de 30, sendo 13 em execução segundo um modelo federal, outros 15 estaduais e 10 em fase de formalização.

No início da atual gestão, na pasta em questão, foi criada a Assessoria de Planejamento e Projetos, ligada diretamente ao Gabinete da Secretária. Esta assessoria visava uniformizar e tratar todas as ações da Secretaria através de planos de trabalho, seguindo uma metodologia inspirada no PMBOK e na administração de projetos. Foi inserido como anexo deste trabalho o modelo padrão que foi criado, para que toda ação fosse organizada. Seu objetivo era funcionar como um escritório de projetos (PMO)

A equipe foi composta por 10 servidores, sendo coordenada por uma agente de ciência e tecnologia do IAPAR e uma profissional de nível superior da Unioeste, ambas ocupantes de cargos em comissão na SEJU. Os demais servidores tinham formações diversas, principalmente em Direito, ocupando cargos de nível médio. A equipe foi montada especificamente para essa função, porém ao invés de haver um processo de seleção para composição da mesma. Buscou-se pessoas que não fossem da gestão anterior, novos no sistema penal, e também que tivessem relacionamento pessoal, em detrimento a técnica e demais ações (não que quem participou da referida assessoria não tenha condições técnicas, mas os critérios de seleção foram pessoais, e não profissionais).

Ocorreu então uma centralização das ações. Tudo o que foi pensado no plano diretor para o Sistema Penal, por exemplo, necessitava passar por este grupo, mas de forma a retirar as ações dos demais servidores, ao invés de servir de suporte.

Embora tenha-se pensado numa estrutura de Escritório de Projetos, poucas das características já apresentadas na revisão teórico-empírica estiveram presentes nesta empreitada. Segundo a Lei 8666/93 ou a Lei Estadual 15608/07, todos os convênios necessitam de um responsável técnico ou gestor, seja, alguém que desempenharia a função do gerente de projetos, este realizado através do plano de trabalho, mas não foi isso que ocorreu.

As pessoas selecionadas para a função foram utilizadas segundo o critério de confiança, mas não de competência. De igual forma, como os convênios se passam nas unidades penais, em locais mais distantes da capital, optou-se por ter como gestor o diretor da unidade penal mais próxima, mas que não necessariamente possuía as habilidades já apresentadas.

Houve o estabelecimento de um banco de projetos nos moldes das Boas Práticas, porém não tendo as ações copiadas para as outras unidades. Tentou-se lançar mão do *DotProject* para servir de “software de gerenciamento de projetos”, mas faltou treinamento às pessoas envolvidas no processo que não o conheciam anteriormente. Também não foi estabelecida uma “plataforma de aconselhamento para gerentes de projetos”, ficando as pessoas que desempenhavam esta função com muitas cobranças, porém com pouquíssimo suporte.

Por questões políticas, o grupo foi desarticulado e a assessoria assumiu novas funções. Isso fez com que a maioria dos projetos em desenvolvimento ficassem órfãos, pensando no problema do ponto de vista micro. O monitoramento central dos projetos foi repassado ao Grupo de Planejamento Setorial (que apesar deste nome, cuida especificamente da parte orçamentária, não tendo atribuições de planejamento, de fato).

Ao pensar nos convênios, um dos problemas principais enfrentados é que cada conveniente majoritário demanda um formato diferenciado de proposta, ainda que geralmente pautados pela Lei 8.666/93. Quando se trata de convênios com a Itaipu Binacional, por exemplo, segue-se uma legislação internacional, que tem alguns pontos diferentes da legislação nacional. Quando são convênios estaduais, tem-se que seguir também as normativas do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, como a Resolução Normativa 61/2011 e a Instrução Normativa 28/2011, dentre outros dispositivos legais.

Para concluir esta parte do trabalho, percebe-se que, do ponto de vista jurídico-legal, o arcabouço teórico que protege as relações do Estado com os demais entes, sejam eles públicos ou privados, é eficaz, porquanto praticamente tudo que se faz deve seguir uma regulamentação específica. O problema fica no ponto de vista prático-administrativo: tem-se um sistema engessado, que não corresponde à real necessidade administrativa devido à morosidade com que cada processo acaba levando, dado o grande número de ações que precisam ser desenvolvidas para ação que se deseja tomar.

Ainda que se diga que todos esses processos são necessários para garantir a lisura das ações públicas, o que se vê, na prática, são inúmeros casos de corrupção, desvios de verba, dentre outras coisas que não são/deveriam ser a prática diária do serviço público. De igual forma, falta uma regulamentação no sentido do gerenciamento de projeto em si, conforme visto na revisão teórica do trabalho, sendo fundamentais tanto o Escritório de Projetos quanto o pessoal específico para o seu desenvolvimento, principalmente os Gerentes de Projetos.

5. Proposta

A reestruturação da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, com a criação de um escritório de projetos, composto por funcionários concursados, para o desenvolvimento de projetos é, conforme já visto anteriormente, vital para que passemos das situações de improviso herdadas do passado para uma gestão focada na eficácia, lançando mão de recursos atuais para gerenciamento de projetos e mobilização de recursos.

Neste sentido, torna-se vital o estabelecimento de um Escritório de Projetos devidamente estruturado, com pessoal específico para o desempenho das funções.

5.1 Desenvolvimento da proposta

O desenvolvimento da proposta é complexo mas não impossível. Depreende a criação de cargo específico de Coordenador de gerentes de projetos ou da utilização dos cargos técnicos de nível superior para esta função.

Primeira ação: alteração na Lei Orgânica da Secretaria visando a criação de grupo específico para gerenciamento de projetos, em nível de Gerência.

Este grupo será coordenado por um gerente de projetos, com as seguintes atribuições:

- Participar de alinhamento com a equipe da Secretaria em torno das ações que se pretende desenvolver;
- Realizar avaliação de cenários políticos, cruzando informações de abastecimento de insumo, capacidade produtiva, alocação de pessoas, necessidade de recursos;
- Participar de reunião com a Direção Superior visando traçar os planos de trabalho e monitoramento com os setores envolvidos;
- Acompanhar o processo através de protocolo internos e DotProject, principalmente quando da passagem de um setor para outro;
- Criar mapa de gestão de riscos, elencando as ações a serem tomadas pelos diversos setores da Secretaria, estipulando prazo e retorno das ações;

- Monitorar as assinaturas dos planos de trabalho, dos convênios (quando for o caso) e de sua consequente publicação;
- Elaborar cronograma de ações, alinhando com os diversos editais de captação de recursos que são abertos todos os anos;
- Elaborar e acompanhar os cenários de distribuição dos equipamentos adquiridos a partir dos convênios, após a sua patrimonialização, quando for o caso;
- Realizar reuniões com os envolvidos nas ações em relação a desvios de especificação, custo, prazo e escopo;
- Trabalhar em consonância com as áreas orçamentária e financeira em todas as fases do processo;
- Dar retorno das ações planejadas através da compilação dos relatórios a serem desenvolvidos pelos responsáveis por cada ação para a Diretoria;
- Monitoramento das ações envolvendo custos do projeto, fases de desenvolvimento e demais itens;
- Termo de abertura e encerramento dos projetos com o cliente;
- Relatar as ações através de memórias de eventos, com ênfase nas lições aprendidas no processo, para ficarem juntas do relatórios dos responsáveis diretos pelas ações.

Um técnico de nível superior específico para a área de captação de recursos, visando os diversos editais e formas alternativas de custeio que não as fontes oriundas de tributação, para dinamizar e fortalecer as ações, associando cada projeto a ser desenvolvido com uma fonte de renda específica.

* Padronização dos processos de elaboração de projeto, desde a fase de sua concepção, passando pelas autorizações legais necessárias, sua execução e prestação de contas final, com a criação de um fluxograma para as ações, melhorando a proposta de Modelo de Plano de Trabalho que segue no anexo.

* Cursos em PMBok e DotProject com os *StakeHolders* da Secretaria, para que todas as ações se passem pelos sistemas informatizados.

* Estímulo à produção científica visando, inclusive, publicações, das ações desenvolvidas dentro da Secretaria, bem como parceria com instituições de ensino para melhorar sempre as ações.

5.2 Plano de implantação

O quê?	Quem?	Quando?
Alteração do arcabouço legal	Chefia de gabinete	3 meses
Adequação de cargo de nível superior	Chefe do Grupo Setorial de Recursos Humanos	3 meses
Padronização dos processos de elaboração de projeto	Supervisor de Projeto e captador de recursos	1 mês
Elaboração de calendário de editais de captação de recursos	Captador de recursos	
Cursos em PMBok e DotProject	Escola de Educação em Direitos Humanos	A cada 3 meses
Estímulo à produção científica	Escola de Educação em Direitos Humanos	Seminário anual de gestão de projetos

5.3 – Recursos

Espaço físico: sala com mesas, cadeiras, computadores, acesso a internet, telefone, sendo um desses para cada membro da equipe.

Impressora, projetor multimídia, fax, mesa de reunião (um para toda a equipe)

Humanos:

Um coordenador geral do Escritório de Projetos

Um supervisor para os gerentes de projetos

Um captador de recursos

Um operador SICONV e um operador SIT

Dois analistas de projetos

Dois estagiários

5.4 - Resultados esperados

Gerenciamento de projetos através de ferramentas próprias – visualização dos projetos através do *DotProject*.

Inovação no orçamento público – utilização mínima de recursos financeiros para a execução dos projetos da Secretaria

Levar a ação a outras Secretarias – a partir da experiência piloto, levar uma análise das outras pastas no gerenciamento de projetos e na criação de grupos específicos, como na Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os riscos mais comuns no gerenciamento de projetos estão relacionados com o tipo de organização, tamanho do projeto e capacidade dos gerentes de projetos, sendo que o maior risco é o papel da comunicação efetiva no gerenciamento de projeto.

A utilização política, o aparelhamento fisiológico de um grupo de projetos são o principal risco no qual incorre este projeto. Desenvolvê-lo a partir de uma alteração na estrutura da Secretaria, e não de um grupo provisório, é uma forma de atenuar este risco. Da mesma forma, deve-se lançar mão de cargos específicos que não sejam comissionados, para que não se fique refém de mudanças políticas.

A grande diferença de plataformas de projetos oriundas de diferentes convenentes majoritários, no caso de convênios, e um empecilho para a padronização. Para uma ferramenta como o PMBOK, que não distingue o projeto em si, mas o gerenciamento de projetos, este é um problema que, com uma cuidadosa atenção, pode ser superado.

6. Conclusão

Este trabalho buscou caracterizar a formação e as atividades de um grupo de trabalho para a definição e a gestão de projetos junto a Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, como objetivo geral. Lançou mão, para tanto, da literatura existente sobre gerenciamento de projetos, especialmente nas práticas de Escritório de projetos e gerente de projetos, do *Project Management Institute* – PMI.

Se o Estado é obrigado “a fazer exatamente aquilo que a lei mandar” e somente “o que a lei expressamente autorizar” (COELHO: 2012, 22), então este trabalho tem como recomendação que seja determinado em Lei, dentro do Estado do Paraná, e em especial no âmbito da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, investimentos na área de gestão de projetos, estendida à mobilização de recursos para além daqueles oriundos de taxaçaõ à sociedade, por meio de modelos autosustentáveis e de inovação. Este investimento se constitui num setor específico dentro da estrutura dos níveis de atuação, no âmbito da gerência, conforme apresentado anteriormente.

A verdade é que não se tem a prática de pensar do ponto de vista da gestão pública, no Estado do Paraná. Existem anseios e visões de um futuro neste sentido, mas ainda não se tornou realidade.

Ao se estudar os outros estados, na busca do primeiro objetivo específico deste trabalho, percebeu-se que a caracterização das práticas de grupos de desenvolvimento e gestão de projetos das Secretarias de diferentes Estados da União, bem como do Governo Federal é uma tarefa que demanda uma pesquisa mais aprofundada. É necessário determinar o que, de fato, nos entes federativos, está sendo posto em prática e o que é somente propaganda ou anseio de ação.

De igual forma, analisar as práticas de definição e gestão de projetos no Estado do Paraná, partindo da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, mostrou o grande vazio que existe nesta área, seja pela falta de pessoal – mesmo não capacitado para tanto, seja pela falta de importância que a gestão de projetos em si recebe. Percebe-se que a gestão fica relegada a segundo plano diante do aspecto orçamentário-financeiro, quando ambos deveriam andar lado a lado.

Enfim, espera-se que seja possível, através da abertura existente na atual administração, a formação de grupo gestor de projetos para a Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, nos moldes de um escritório de projetos, o último objetivo específico, porém o mais importante de todos.

Lançar mão das ferramentas modernas que existem hoje é, antes de tudo, um compromisso ético que todo servidor deve ter em busca da eficiência e da eficácia com a coisa pública. Existe tanto instrumental para trabalhar o gerenciamento de projetos e a gestão pública parece estar a anos-luz de distância de tudo isso.

7. REFERÊNCIAS

ABNT – Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos – ABNT NBR ISO 10006:2006 / São Paulo, 2010

BERGUE, Sandro Trescastro - Cultura e mudança organizacional – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2010.

COELHO, Ricardo Corrêa - O público e o privado na gestão pública – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

KERZNER, *Harold*. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAIRYNK, E. F. - Adequação Estratégica de Projetos: Estudo de Caso da Eletronuclear – Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2008

MEIRELLES, Hely Lopes - Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2004

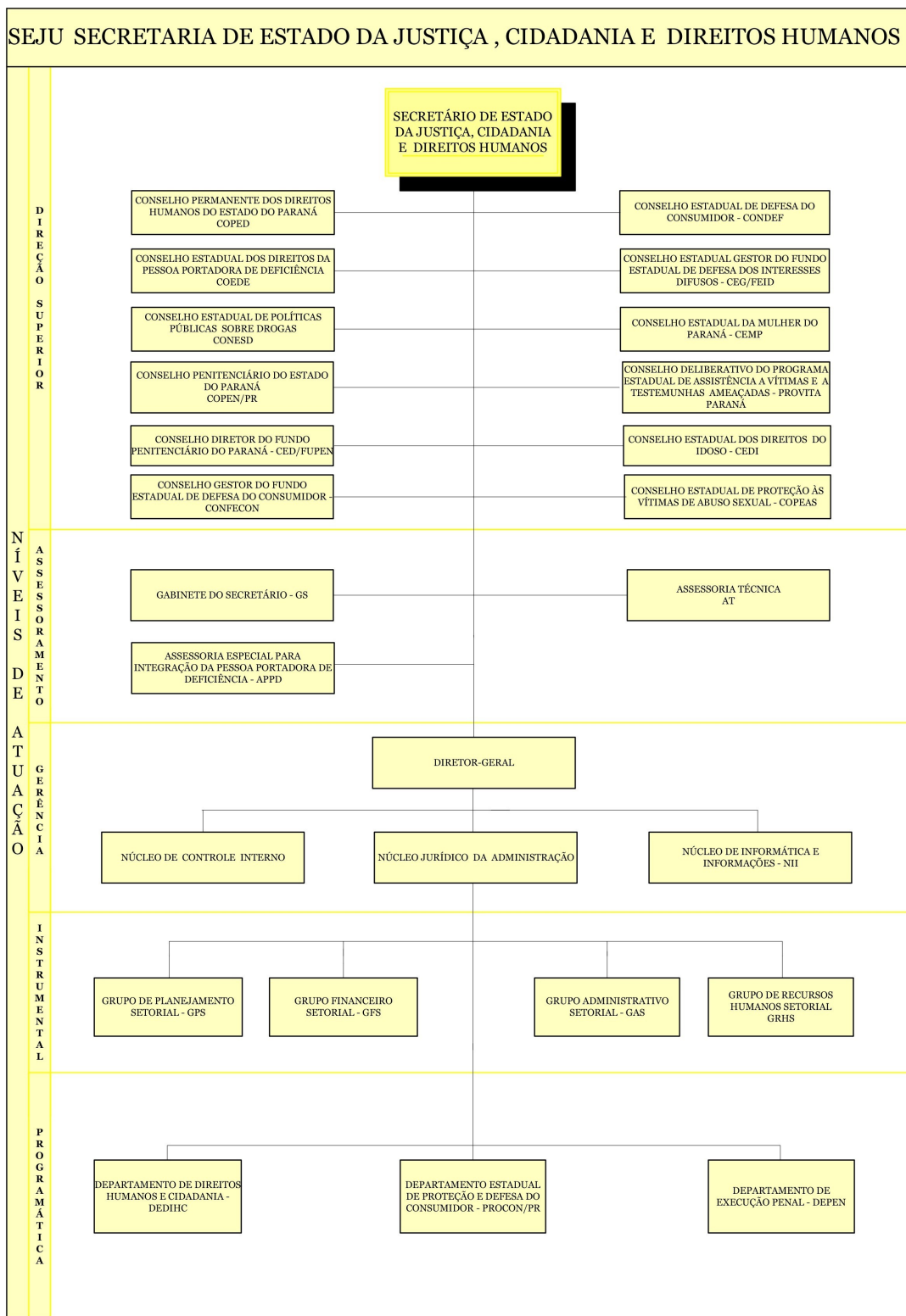
PARANÁ, Lei Estadual 17103/2011

PMI – Um guia Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos Terceira edição (Guia PMBOK®) - Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, EUA. 2004

PMI – Perfil do Gerente de Projetos – Project Management Institute, Pernambuco, 2013 – disponível em http://www.pmi.org.br/web/arquivos/Perfil_Gerente_de_Projetos_pmi.pdf (último acesso em 21 de dezembro de 2013)

SANTOS, Rita de Cássia – Plano plurianual e orçamento público – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

8. ANEXOS



8.1.1 Lei 17013 - 14 de Dezembro de 2011

Publicado no [Diário Oficial nº. 8609](#) de 14 de Dezembro de 2011

Súmula: Institui o Plano Plurianual para o período de 2012 a 2015.

A Assembleia Legislativa do Estado do Paraná decretou e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º. Fica instituído o Plano Plurianual do Estado do Paraná para o período de 2012 a 2015 – PPA 2012-2015, elaborado em consonância com o [artigo 133 da Constituição Estadual](#).

Art. 2º. O PPA 2012-2015 reflete as políticas públicas e organiza a atuação governamental, estruturado em Programas e Iniciativas orientados para a consecução dos objetivos estratégicos.

§ 1º. Os Programas e Iniciativas constantes do PPA 2012-2015 estarão expressos, com as mesmas codificações, nas leis orçamentárias anuais e nas leis que as modifiquem.

§ 2º. Os Programas representam o elemento de integração entre o Plano e o Orçamento.

§ 3º. As iniciativas, quando orçamentárias, correspondem aos projetos, atividades e operações especiais constantes dos orçamentos anuais.

§ 4º. As ações orçamentárias serão discriminadas exclusivamente nas leis orçamentárias anuais.

Art. 3º. Integram esta Lei os seguintes Anexos:

I - Programas Finalísticos;

II - Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado;

III - Obrigações Especiais.

Art. 4º. As estimativas de recursos dos Programas e Iniciativas constantes dos Anexos desta Lei são referenciais e foram fixadas de modo a conferir consistência ao Plano Plurianual, não se constituindo em limites à programação das despesas expressas nas leis orçamentárias anuais.

§ 1º. A Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelecerá as metas e prioridades para cada ano, promovendo os ajustes eventualmente necessários ao Plano Plurianual, conforme disposto no inciso [VI, § 3º do artigo 133 da Constituição Estadual](#).

Art. 5º. Os procedimentos orçamentários anuais constituem atualizações automáticas do Plano.

Art. 6º. O Poder Executivo, para compatibilizar as alterações promovidas pelas leis orçamentárias anuais e suas alterações, bem como mudanças econômicas e sociais, fica autorizado a:

I - alterar o valor global do Programa (incluir, excluir ou alterar iniciativas orçamentárias e seus respectivos atributos);

II - adequar a quantidade da meta física de iniciativa orçamentária para compatibilizá-la com alterações nos recursos efetivadas pelas leis orçamentárias;

III - incluir, excluir ou alterar iniciativas decorrentes de aprovação de operações de crédito internas e/ou externas, necessárias à execução dos programas financiados, após a assinatura do respectivo contrato, tendo como limite o valor do empréstimo e respectiva contrapartida;

IV - descentralizar recursos dos Programas Especiais previstos na Administração Geral do Estado – Recursos sob Supervisão da SEPL, mediante a abertura de iniciativas específicas nas Unidades Orçamentárias executoras, por ocasião da formalização dos contratos;

V - incluir iniciativas não orçamentárias;

§ 1º. O Plano poderá ser objeto de revisão mediante projeto de lei, sempre que necessário, ressalvado o disposto no *caput* deste artigo.

Art. 7º. Cabe à Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPL) estabelecer normas complementares para a gestão, monitoramento e avaliação do PPA 2012-2015.

Art. 8º. Passa a integrar a presente Lei o Anexo IV, devendo o Poder Executivo proceder às alterações dele decorrentes no prazo de 30 dias, a partir da sua publicação.

Art. 9º. Esta Lei entra em vigor a partir de 1º de janeiro de 2012.

PALÁCIO DO GOVERNO EM CURITIBA, em 14 de dezembro de 2011

Carlos Alberto Richa
Governador do Estado

ANEXO I – Programas Finalísticos - PROGRAMA: 03

Órgão Responsável:
Desenvolvimento Integrado da Cidadania / PDI-Cidadania

Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos - SEJU

Contextualização:

O Programa atenderá aos preceitos da Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (SEJU) que tem por finalidade a orientação técnica especializada, o planejamento, a execução, a coordenação e o controle das atividades relativas à justiça e aos direitos da cidadania. Além disso, o compromisso assumido pela SEJU, em consonância com as Metas do Governo, de direcionar as suas políticas para a efetivação dos Direitos Humanos, tendo como princípio norteador a universalização dos direitos sociais, com vistas a promoção da igualdade de direitos no acesso aos

bens e serviços fundamentais, sem discriminação de qualquer natureza e, assim, contribuir para a redução das desigualdades sociais e das disparidades regionais, no enfrentamento e prevenção da violência, do crime organizado e da criminalidade urbana e rural.

Nesse rumo, as ações tem como principal finalidade contribuir no empoderamento das pessoas e das comunidades tornando-as capazes de controlar o presente, tomar iniciativas e desenvolver estratégias voltadas para o futuro, consistindo em ofertar um conjunto de programas, serviços e projetos para afiançar a prevenção da criminalidade, a proteção das vítimas e testemunhas, a superação das situações de conflito e a violência.

Assim, responde pela educação e a qualificação profissional daqueles que se encontram sob a custódia do Estado, a reinserção social responsável e consequente dos egressos do sistema penitenciário e o enfrentamento às situações de violação dos direitos humanos. Trata-se, em última instância, de atingir um maior Índice Médio de Desenvolvimento Humano (IDH médio) e a elevação do Índice de Desenvolvimento Familiar, destacadamente das cadastradas no CadÚnico (IDF) nas Regiões de Desenvolvimento do Estado, atuando de forma articulada com as demais políticas estaduais, contribuindo para atingir os oito objetivos do milênio das Nações Unidas:

- a) erradicação da extrema pobreza e da fome;
- b) promoção da igualdade de gênero e da autonomia das mulheres;
- c) universalização do ensino básico;
- d) redução da mortalidade infantil;
- e) melhoria da saúde materna;
- f) combate ao HIV - AIDS, malária e outras doenças;
- g) garantia da sustentabilidade ambiental; e
- h) estabelecimento de uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Dessa forma pretende-se propiciar às pessoas e às comunidades meios de participação e corresponsabilização no desenvolvimento humano, social e econômico limpo e sustentável, centrando e operando, estrategicamente, suas ações com foco na pessoa, no social, no território e nos resultados, conforme segue:

1. Foco na pessoa vítima de abuso, exploração, violência doméstica, negligência, maus tratos, prática de tortura, discriminação, refugiados, testemunhas sob proteção da justiça.
2. Foco na pessoa que faz vítima: cumpridores de penas privativas e restritivas de direitos, presos provisórios, cumpridores de medidas de segurança e dos egressos do sistema penitenciário.

3. Foco nos arranjos de corresponsabilização e de cooperação para governança entre instâncias públicas, empresariais e terceiro setor, bem como a integração e convergência entre as ações dos três níveis de governo (municipal, estadual e federal).
4. Foco no fortalecimento dos canais de manifestação, dos espaços de diálogo e consensos, das formas de participação e controle social exercido pelos conselhos de assistência social dos municípios, estados e união.
5. Foco na desconcentração do desenvolvimento, estabelecendo e mantendo serviços de justiça e direitos humanos de qualidade em todo o Estado do Paraná.
6. Foco nos territórios de descoesão social, que apresentam menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e Índice de Desenvolvimento Familiar das famílias cadastradas no CadÚnico (IDF) levando para próximo da vida cotidiana das populações, serviços públicos que propiciem às pessoas as condições para ser e conviver em sociedade não conflitando com a lei ou se envolver na prática de contravenções e crimes.
7. Foco nas famílias e na comunidade por serem espaços sociais naturais de proteção, de fomento às ações locais que contribuam para a geração de renda e de inclusão social.
8. Foco na prevenção da incidência/interrupção do ciclo de violência e na prevenção da reincidência/reinserção social consequente e efetiva, promovendo a ressocialização e a reinserção na sociedade de 15.000 presos oriundos dos estabelecimentos penais, outros 15.000 presos provisoriamente nas cadeias públicas (homens e mulheres), em sua grande maioria jovens apenados (18 a 24 anos) e também dos presos sujeitos a penas e medidas alternativas à prisão.
9. Foco nos serviços de manutenção de instâncias de garantia de direitos, serviços de orientação e encaminhamento, de educação em direitos humanos, de mediação de conflitos e estabelecimentos penais modernizados e fortalecidos com a introdução destas novas práticas institucionais e profissionais aliadas ao investimento no desenvolvimento dos servidores públicos, e no aparelhamento e modernização das estruturas.

Na atualidade, tendo o território como base e foco do desenvolvimento econômico e social, a ação se dará a partir do potencial específico de cada região, com articulação e parceria com as organizações já existentes, no contexto dos arranjos produtivos locais, com ampla qualificação do profissional em arranjos educacionais organizados para atender diretamente a atividade econômica instalada ou emergente na região onde se encontram instalados os estabelecimentos penais.

Igualmente, a introdução destas novas práticas institucionais pressupõe grande investimento no desenvolvimento dos servidores públicos, e também, pela implementação das bibliotecas e Educação à Distância nos estabelecimentos penais, pela Escola de Educação em Direitos Humanos, pela qualificação

profissional dos apenados, pelo fomento à pesquisa e à produção de conhecimentos das áreas de atuação da SEJU.

Um desenvolvimento desta natureza deve ser compreendido como parte fundamental de uma dinâmica onde o social e o econômico interagem sistematicamente, num processo de efetivo desenvolvimento integrado. Sob essa orientação, a SEJU manterá estreitas articulações com os demais órgãos públicos, como por exemplo com a:

1. Educação: na expansão da oferta da educação básica nos estabelecimentos penais, programa próprio de erradicação do analfabetismo na população mantida nos estabelecimentos de privação de liberdade.
2. Saúde: na promoção da saúde nos estabelecimentos, nos serviços especializados para o atendimento a usuários de drogas e dependentes químicos, no pleno funcionamento das Casas de Custódia e tratamento psiquiátrico, de planejamento familiar, AIDS, tuberculose e doenças infecto contagiosas.
3. Meio Ambiente e Recursos Hídricos: na implementação de usinas de correto aproveitamento dos resíduos sólidos junto aos estabelecimentos penais, garantindo sua gestão sustentável, a inclusão social dos apenados e egressos e a sustentabilidade econômica dos envolvidos. Trata-se da reciclagem de resíduos sólidos oriundos da construção civil, transformando-os em tijolos ecológicos e outros tipos de reciclagem. Na produção de mudas a serem utilizadas nos programas de preservação da floresta nativa e na ampliação das áreas de floresta.
4. Trabalho, Emprego e Economia Solidária: colaboração ao sistema de geração de moradias populares junto aos órgãos das diversas esferas de governo por meio de disponibilização de mão de obra dos presos, atendendo a legislação vigente. Promoção de oportunidade para a indústria do esporte pela implementação de oficinas industriais junto aos estabelecimentos penais, como geradora de emprego e renda. Na implementação de oficinas industriais de artefatos de madeira, de parquet, entre outros.
5. Ciência, Tecnologia e Ensino Superior: no apoio e fomento ao desenvolvimento de ciência e tecnologia a partir das instituições acadêmicas e dos institutos no desenvolvimento das ações efetivadas pela SEJU, num trabalho em parceria, buscando a solução de gargalos tecnológicos apresentados nos arranjos produtivos locais, na moldagem de um sistema de inovação aberta, que permite uma maior integração e interação entre o poder público, a academia, o setor privado, e o terceiro setor.
6. COHAPAR: na implementação de usina de fabricação de materiais de construção, tais como blocos de concreto, tijolos ecológicos, tacos de madeira para assoalhos, caixilhos, portas, janelas, etc., contribuindo para a redução dos custos, redução do déficit habitacional e melhoria da habitabilidade urbana e rural.
7. Esporte: estruturando programas que promovam à população carcerária, oportunidade de revelação de atletas e de vida saudável.

8. Agricultura e Abastecimento: na ampliação da compra pública de gêneros provenientes da agricultura familiar a serem consumidos pelas cozinhas dos estabelecimentos penais, bem como pelas empresas fornecedoras de marmitex.

Em consonância com a postura inovadora, articuladora e sinergizadora de esforços empreendida pelo governo estadual, deverão ser construídas novas estruturas funcionais,

desenvolvendo outras competências de gestão e métodos de trabalho, ou seja, implementar um modelo de gestão pública para resultados, garantindo à sociedade, que o sistema

prisional cumprirá seu pressuposto de manter com segurança, respeito e dignidade a guarda dos apenados sob sua responsabilidade.

9. APÊNDICES

Modelo de plano de trabalho utilizado pela ASSPLAN – SEJU



PLANO DIRETOR DO SISTEMA PENAL DO ESTADO DO PARANÁ PROGRAMA PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – PDI-CIDADANIA / DEPEN



[\[Modelo\]](#)

[TÍTULO](#)

2012
Curitiba – Paraná



PLANO DIRETOR DO SISTEMA PENAL DO ESTADO DO PARANÁ
PROGRAMA PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – PDI-CIDADANIA /
DEPEN

PLANO DE TRABALHO
IMPLANTAÇÃO DAS APACS NO ESTADO DO PARANÁ

1 DADOS CADASTRAIS [[Identificação dos órgãos/unidades](#)]

ÓRGÃO/UNIDADE COORDENADOR Governo do Estado do Paraná Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (SEJU) Assessoria de Planejamento e Projetos (ASSPLAN)		CNPJ 40.245.920/0001-94
ENDEREÇO Rua Jacy Loureiro de Campos, s/nº – 80530-14 – Centro Cívico – Curitiba – Paraná		ESFERA ADMINISTRATIVA Instituição Pública Estadual
FONE (41) 3221-7200	FAX (41) 3321-7264	PÁGINA INTERNET www.seju.pr.gov.br
NOME DO TITULAR		RG CPF
NOME DO COORDENADOR DO PROGRAMA		RG CPF

ÓRGÃO/UNIDADE TITULAR Departamento Penitenciário do Estado do Paraná (DEPEN)		CNPJ 40.245.920/0001-94
ENDEREÇO Avenida Anita Garibaldi, nº 750 – 80540-180 – Ahú – Curitiba – Paraná		ESFERA ADMINISTRATIVA Instituição Pública Estadual
FONE (41) 3313-3818	FAX (41) 3313-3826	PÁGINA INTERNET www.depen.pr.gov.br
NOME DO TITULAR		RG CPF

ÓRGÃO/UNIDADE EXECUTOR XX		CNPJ
ENDEREÇO XX		ESFERA ADMINISTRATIVA Instituição Pública Estadual
FONE XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	FAX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	PÁGINA INTERNET www.depen.pr.gov.br

NOME DO TITULAR	RG CPF
NOME DO COORDENADOR DO PROJETO	RG CPF

2 DESCRIÇÃO DO PROJETO

2.1 TÍTULO	
<u>TÍTULO DO PROJETO</u>	
2.2 PERÍODO DE EXECUÇÃO	
2.2.1 Início [data] – Fevereiro de 2012	2.2.2 Término [data] – Dezembro de 2014
2.3 DIAGNÓSTICO	
<p><u>[Descrição da realidade onde o projeto pretende intervir e análise de: causas e consequências do problema (situação-problema); variáveis e aspectos relevantes; causas e efeitos possíveis; informações e tendências do contexto econômico, político e institucional. Identificação dos pontos fortes e fracos internos e oportunidades e ameaças externas.]</u></p> <p><u>Problema é uma situação considerada insatisfatória, real e atual, expressa de forma sucinta, clara e precisa. Analisar um problema envolve identificar as causas e consequências, bem como, desenvolver e selecionar alternativas de solução.]</u></p>	
2.4 JUSTIFICATIVA [o porquê]	
<p><u>Descrever clara e sucintamente as razões que fundamentam e sustentam a proposta, evidenciando os benefícios econômico-sociais a serem alcançados, a localização geográfica a ser atendida, bem como os resultados a serem obtidos com a realização do projeto, programa ou evento.]</u></p> <p><u>Exemplo:</u></p> <p>No Sistema Penal do Estado do Paraná, um jornal direcionado para o meio carcerário pode ser considerado como uma forma de interação e comunicação entre os apenados e a sociedade, melhorando sua visão de mundo e possibilitando seu desenvolvimento cultural e bem estar social no seu meio. Por meio da leitura, escrita e montagem os apenados poderão motivar-se a sair do ciclo vicioso do crime e das drogas, em que geralmente estão inseridos. O jornal procura novos laços de interação social com a participação na montagem de textos e na sugestão de pautas, dentro do universo penal. Todas as ações serão acompanhadas por pedagogos, psicólogos, agentes e outros servidores do Sistema Penal do Estado do Paraná.</p> <p>As vantagens do jornal relacionam-se também ao fato de proporcionar, a custos baixos, novas formas de reflexão e interação social para os apenados e para os servidores do Sistema Penal. Tudo isso por meio da leitura e do acesso a informações e conhecimentos.</p> <p>O aprofundamento do estudo do universo carcerário, por meio de visitas técnicas e entrevistas com servidores (pedagogos, psicólogos, médicos, agentes e diretores) e detentos de todos os estabelecimentos do Sistema Penal do Estado do Paraná, possibilitará compreender, interpretar e desenvolver soluções informativas para as demandas sociais internas, com foco nas práticas socioeducativas.</p>	

2.5 OBJETO [o que]

[Descrição do **produto final** do projeto, aquilo que se pretende estudar, analisar, interpretar, desenvolver: cursos, eventos, programas, planos, políticas, processos ou instituições/organizações e pessoas.]

Exemplo: Jornal Interno.

2.6 PÚBLICO ALVO [população que se quer atingir].

Exemplo: Apenados e servidores do Sistema Penal do Estado do Paraná.

2.7 OBJETIVOS [o para que]

[**Objetivo geral:** Expressa um fim desejado que se queira atingir e que contribui para a solução do problema apontado no diagnóstico.]

Objetivos específicos: Expressam o propósito ou situação desejada com a execução do projeto, ou seja, as ações concretas para alcance do objetivo geral.]

Exemplo 1:

O Projeto do Jornal Interno objetiva ensinar ofícios na área jornalística, com o intuito de desenvolver o senso de reflexão social de assuntos relacionados com arte, história, cultura, educação, desenho, bem como, o empreendimento jornalístico de montar um impresso, editá-lo e imprimi-lo, utilizando os materiais já disponíveis no Sistema Penal do Estado do Paraná.

Os objetivos específicos são:

1. Desenvolver projeto gráfico para jornal voltado à comunidade carcerária do Estado do Paraná, com circulação em todos os estabelecimentos penais;
2. Desenvolver a temática de acordo com as especificidades do seu público alvo e a partir das percepções e experiências vivenciadas no cárcere;
3. Incentivar o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento da cultura de subsistência por meio de diversas atividades laborais;
4. Entreter e informar os apenados, buscando resignificar seu percurso e melhorar seu ambiente interno;
5. Reconstruir e reelaborar as consciências individuais dos apenados em direção a uma melhor convivência e adaptação social pós cárcere;
6. Oportunizar o acesso ao domínio de informática básica;
7. Distribuir o jornal impresso atendendo às normas de segurança dos estabelecimentos penais.

Exemplo 2:

Realizar Curso de Especialização em Gestão Penal, na Escola de Educação em Direitos Humanos, quinzenalmente, às sextas-feiras, período noturno, e aos sábados, períodos matutino e vespertino.

6. Formar profissionais capazes de atuarem como gestores de estabelecimentos penais, de forma a desenvolver ações e cenários inovadores com vistas à eficiência e eficácia da qualidade de prestação de serviços de atendimento à população carcerária;
7. Desenvolver propostas de gestão para os estabelecimentos penais, em condições de serem

aplicadas à administração no âmbito do setor público estadual;

8. Disseminar a produção científica e o conhecimento construídos pelos alunos no decorrer do Curso, sob a forma de seminários e de publicações de coletâneas divulgadas por meio impresso e/ou eletrônico.

2.8 METAS [objetivos específicos quantificados]

[Indicadores que demonstram se os objetivos estão sendo alcançados e a medida do efeito/impacto do projeto e que servem de base sobre o seu andamento. Devem especificar o grupo de beneficiários (para quem), quantidades (quanto), tempo (quando), localização (onde), responsabilidade (quem faz).]

Exemplo 1:

9. Capacitar e profissionalizar os apenados do Sistema Penal do Estado do Paraná interessados no trabalho de redação, criação de *layout*, montagem, execução e demais atividades relacionadas;
10. Imprimir 2.500 jornais nos 06 (seis) primeiros meses; 7.500 até dezembro de 2012; 20.000 até dezembro de 2013 e 30.000 até dezembro de 2014, com aproximadamente 16 páginas em preto e branco e coloridas.
11. Oportunizar a todos os encarcerados interessados a proposição de pautas advindas de suas necessidades intelectuais, onde especialistas na área poderão trabalhar em conjuntos os temas com os internos.
12. Realizar oficinas de construção de textos, fotografias, desenho, diagramação, impressão e outros ofícios relacionados à produção gráfica, após o primeiro ano de execução do projeto.

Exemplo 2:

13. Formar 40 servidores penitenciários, público-alvo, em nível de pós-graduação *lato sensu* pelo cumprimento de todas as etapas do Curso de Especialização em Gestão Penal;
14. Orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento, por parte dos 40 (quarenta) alunos, dos trabalhos de conclusão de curso a serem elaborados com temas aprovados, durante a execução do curso, em seminário para aprovação dos projetos, relacionados a propostas de Gestão Pública Penal, buscando desenvolver modelos inovadores de gestão para modernização das práticas gerenciais no âmbito Sistema Penal do Estado do Paraná.

2.9 METODOLOGIA OU PROCEDIMENTOS [o como]

[Definição dos passos, fases e métodos a serem adotados na execução do projeto. Explicação de como se espera atingir os objetivos e os resultados do projeto. Uniformização dos procedimentos operacionais visando otimizar tempo e recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos.]

Exemplo:

A previsão inicial é de o jornal impresso ser entregue mensalmente e possibilidade de ser quinzenal com a melhora da sistemática de montagem e impressão. O jornal deve ser executado em 03 (três) fases distintas:

1ª Fase – Criação das matérias a serem impressas: nessa fase o horário será estipulado de acordo com o tempo livre do apenado, com a permissão dos diretores de estabelecimentos penais,

com os recursos didáticos disponíveis para complementar os temas de seu interesse e, sempre que possível, com acompanhamento dos pedagogos. O apenado poderá utilizar horários de aula para escrever assuntos para o jornal, auxiliado por professores do Sistema Penal. O material para posterior montagem do impresso na gráfica será coletado em mãos ou via e-mail. O conteúdo proposto para o jornal será avaliado pelo coordenador do projeto que deverá considerar os procedimentos e as normas de segurança dos estabelecimentos penais.

2ª Fase – Montagem do jornal impresso no computador: essa fase será executada pelo coordenador do projeto, sendo o local mais apropriado para isso o que seja mais próximo da SEJU. Nas primeiras edições, o ideal é apresentar o jornal impresso pronto aos apenados, mas com a colaboração e participação deles na criação dos textos e na impressão. No parque gráfico, atualmente pode-se contar com aproximadamente 06 (seis) a 08 (oito) apenados.

3ª Fase – Impressão do jornal: nessa fase o jornal será impresso no próprio parque gráfico do Sistema Penal, localizado na Colônia Penal Agroindustrial em Piraquara, onde há 02 (dois) servidores contratados e entre 06 (seis) a 08 (oito) apenados. Para os impressos iniciais podem ser utilizadas as impressoras adquiridas pela ALEP, as quais necessitam de ajustes técnicos para serem usadas com maior precisão e condições de confeccionar materiais gráficos com maior qualidade, quantidade e coloridos.

2.10 SUPORTE INSTITUCIONAL [o quem]

[Descrição dos aspectos **quantitativos**: quantidades de recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos disponíveis; **qualitativos**: formação e qualificação dos responsáveis pelo projeto e adequação dos equipamentos disponíveis; **organização e métodos**: estruturação das equipes de coordenação e execução, relações intra e interfuncionais das unidades envolvidas; **gerenciais**: condução dos procedimentos operacionais e políticos para implementação do projeto.]

Exemplo:

As condições para suporte institucional encontradas no Sistema Penal do Estado do Paraná são: parque gráfico com novas impressoras adquiridas da ALEP; 02 (dois) servidores contratados para trabalhar no parque gráfico; 08 (oito) apenados; 01 (um) coordenador para o projeto; apoio da direção do estabelecimento penal e das suas equipes, bem como, da direção do DEPEN.

2.11 VIABILIDADE

[Descrição da **probabilidade** de execução do projeto. Estudo de **viabilidade técnica, econômica** (relação entre benefícios e custos), **financeira** (relação entre custos e receitas disponíveis e estimadas, capacidade de pagamento) e/ou **ambiental** (legislação e impacto ambiental).

No estudo de viabilidade econômica em projetos públicos é necessário identificar as condições necessárias para o êxito do projeto, com vistas ao que se refere aos **benefícios sociais** propostos, bem como identificar e se possível neutralizar os fatores que podem dificultar a realização do mesmo.

O estudo da viabilidade econômica deve contemplar os tópicos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais, projetando resultados, considerando as receitas e os custos previstos e apresentando os componentes financeiros do projeto.]

Exemplo:

Em termos de probabilidade de execução do projeto do Jornal, considerando o suporte institucional relatado anteriormente e que o parque gráfico possui a estrutura necessária para a impressão do jornal, o custo/benefício do projeto é positivo, pois se consegue atingir as metas estabelecidas, com a aquisição de equipamentos para o *bureau* e contratação de coordenador para sua execução, isto é, para edição das matérias, tratamento das imagens, articulação com o público-

alvo para escreverem sobre temas específicos, acompanhamento da impressão e distribuição do impresso nos estabelecimentos penais.

O projeto tem condições de colaborar com o meio ambiente de duas formas: primeiro, porque muitos apenados irão conservar os jornais impressos com um valor sentimental, pelo fato de terem textos seus e demais detentos escritos neles; segundo, porque o impresso fornecerá informações e temas sobre o meio ambiente específico dos apenados e que contribuem com melhora da qualidade de vida deles.

Os benefícios sociais do projeto estão relatados na sua justificativa. A viabilidade financeira consta da parte do projeto que trata do Plano de Aplicação dos Recursos.

3 PLANO DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS [o quê, com que e quanto]

[Discriminação detalhada dos itens/tipos, quantidades e valores dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros previstos e necessários a execução do projeto. A estimativa dos custos é realizada por meio do orçamento do projeto.]

Exemplo 1: Jornal Interno.

Qtde	Discriminação	Custo (R\$)
-	Papel para impressão do jornal	Já existente no parque gráfico
02	KIT POSITIVO: Monitor de 18.5, teclado, mouse, caixa de som, processador core i5, memória 6GB, HD 1 TB e windows 64 bits	2.698,00
01	Impressora multifuncional a Laser KX-MB783BR (Impressora + Copiadora + Scanner + Fax) – Panasonic	549,00
02	Câmera Fotográfica Digital 12.3MP Pen EPL/1 2,3" Preta – Olympus	898,00
01	Notebook Lenovo G470: 4GB, intel inside core i5, HD 500gb	1.499,00
01	Pacote de programas Office 2010	1.399,00
01	Pacote de programas da Adobe Master Collection CS5	2.900,00
	Total	9.943,00

Exemplo 2: Curso de Especialização em Gestão Penal.

Item	Discriminação	Quantidade	R\$ Unitário	R\$ Total
<u>1.</u>	MATERIAL DE CONSUMO			10.465,20
<u>1.1</u>	Papel, transparências, fotocópias			3.500,00
<u>1.2</u>	Cartuchos para impressora			-
<u>1.4</u>	Outros			6.965,20
<u>2.</u>	SERVIÇO DE TERCEIROS			164.122,80
<u>2.1</u>	Pessoal convidado			134.842,80

2.1.1	Docente	375 h/aula	100,00	37.500,00
2.1.2	Orientação de trabalho de conclusão	40	1.000,00	40.000,00
2.1.3	Bancas de avaliação	80	250,00	20.000,00
2.1.4	Coordenação	12	1.400,00	16.800,00
2.1.5	Pessoal técnico de apoio	12	700,00	8.400,00
2.1.6	Outros (zeladoria)	12	200,00	2.400,00
2.1.7	Outros (monitoria)	12	230,00	2.760,00
2.1.8	Encargos sociais (INSS)			6.982,80
2.2	Passagens			29.280,00
2.2.1	Rodoviárias/aéreas	35	350,00	12.250,00
2.3	Diárias/hospedagem	35	120,00	4.200,00
2.4	Alimentação	70	35,00	2.450,00
2.6	Outros serviços diversos			10.380,00
2.6.2	Outros deslocamentos			-
2.6.4	Outros (aluguel de equipamentos, manutenção, conservação, etc)			-
3	Aquisições especiais			-
3.1	EQUIPAMENTOS			-
3.2	Material permanente			-
<u>Total Geral</u>				174.588,00

4 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO [o quê/quando, quanto]

[Especificação das etapas/fases temporais e dos valores previstos para execução financeira (desembolso) do projeto, expressos em forma de **cronograma.**]

Exemplo: Curso de Especialização em Gestão Penal.

<u>Especificação da etapa/fase ou data</u>	Valor a ser empenhado em R\$
1 ° Trimestre/2012	9.943,00
2 ° Semestre/2013	XXXX
1° Semestre/2014	XXXX
2° Semestre/2014	XXXX
<u>Total</u>	9.943,00

5 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO [o quê e quando]

[Descrição detalhada das etapas/fases de execução das atividades/ações temporais previstas para execução física do projeto, expressos em forma de **cronograma**.]

Exemplo 1: Jornal Interno.

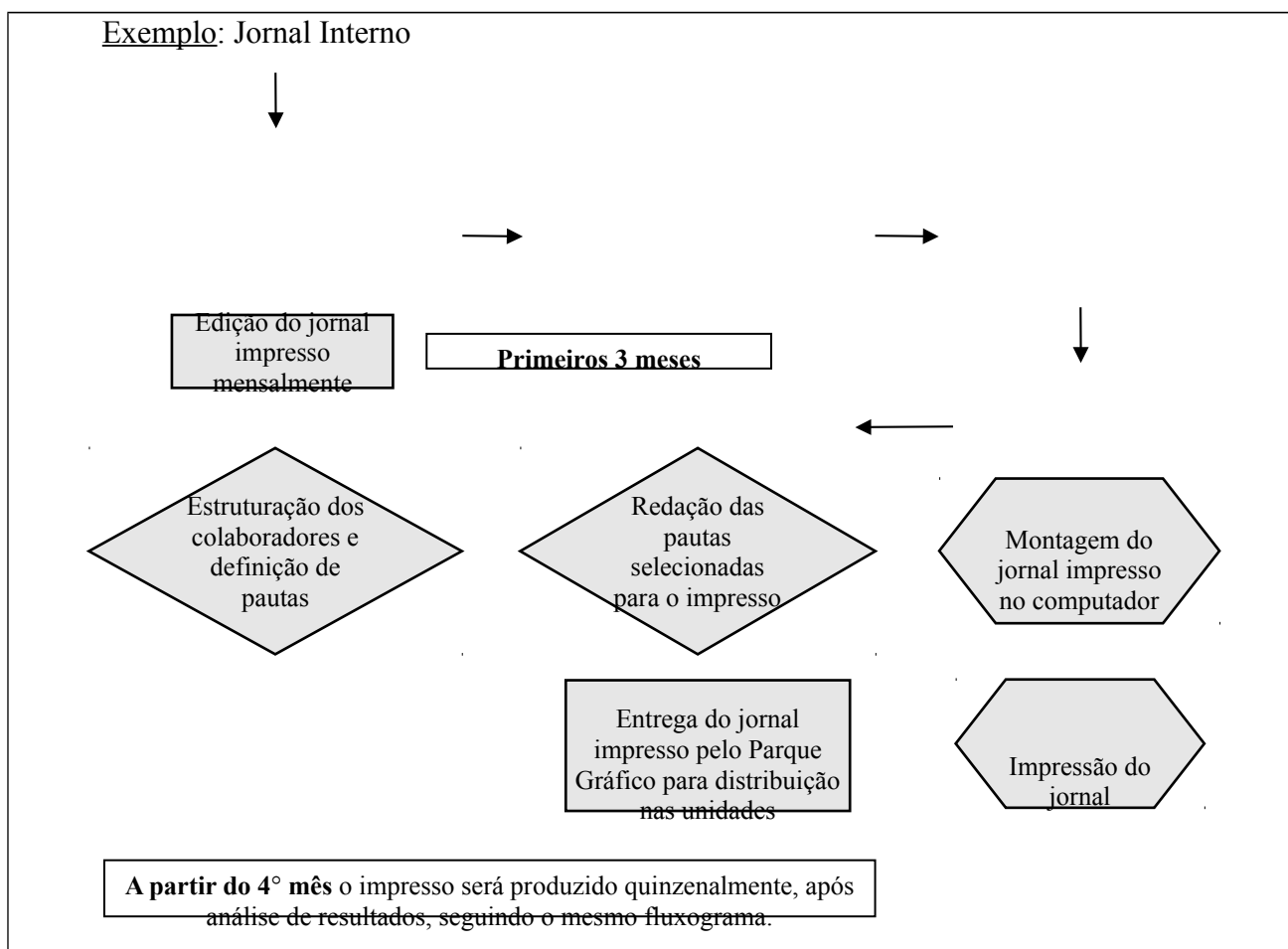
<u>Etapas/ Fase</u>	Especificação	Período de Execução
<u>1</u>	Montagem de <i>bureau</i> e instalação de programas nas máquinas e de opcionais em lugar já fixo para início dos trabalhos de montagem do impresso.	1º trimestre/2012
<u>2</u>	Regulagem das impressoras adquiridas da ALEP juntamente com testes de capacidade de impressão.	1º trimestre/2012
<u>3</u>	Articulação de recursos humanos internos e externos (voluntários) e visitas aos estabelecimentos penais e apresentação do projeto para diretores, pedagogos, psicólogos entre outros possíveis colaboradores, para a confecção de textos e sugestão de pautas.	2º trimestre/2012
<u>4</u>	Montagem do impresso piloto ou número zero, com a colaboração de textos de internos e demais colaboradores interessados.	2º trimestre/2012
<u>5</u>	Impressão no parque gráfico, iniciando assim a estrutura do tempo necessário para a execução do jornal e o número de exemplares necessários para atender o Sistema Penal.	2º trimestre/2012
<u>6</u>	Apresentação dos primeiros resultados.	2º trimestre/2012
<u>7</u>	Montagem do segundo impresso, contando com estruturas de pautas e conseqüentemente suas matérias já de antemão organizadas e com os colaboradores internos e externos selecionados.	2º trimestre/2012
<u>8</u>	Impressão no parque gráfico do Sistema Penal, com o cronograma de datas já esboçado para o exemplar número três.	2º trimestre/2012
<u>9</u>	Apresentação de resultados e análise das condições de se começar a produzir o impresso quinzenalmente.	2º trimestre/2012

Exemplo 2: Curso de Especialização em Gestão Penal.

<u>Etapas/ Fase</u>	Especificação	Período de Execução
<u>1</u>	Inscrições pela <i>internet</i> no <i>site</i> da Escola de Educação em Direitos Humanos (ESEDH) e entrega de documentos pelos candidatos	4º trimestre/2012
<u>2</u>	Processo de seleção na ESEDH	4º trimestre/2012
<u>3</u>	Matrículas na ESEDH	4º trimestre/2012
<u>4</u>	Relatório 1: Relação dos servidores matriculados	4º trimestre/2012
<u>5</u>	Início e término das aulas em 2012	4º trimestre/2012
<u>6</u>	Relatório 2: Qualitativo e quantitativo parcial	1º trimestre/2012

7	Início e término das aulas em 2012	1º trimestre/2012 a 4º trimestre/2012
---	------------------------------------	--

5 FLUXOS DE EXECUÇÃO [procedimentos operacionais]



6 ANEXOS [Documentação complementar]

Curitiba, de de 2012.

Secretário de Estado da Justiça,
Cidadania e Direitos Humanos

Diretor Geral do
Departamento Penitenciário do Paraná

SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA, CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS
GRUPO DE PLANEJAMENTO SETORIAL

CONVÊNIOS FEDERAIS CELEBRADOS - 2009 A 2013

Nº Convênio	Termos	Objeto
704712/2009	Convênio 1º, 2º e 3º Aditivos	Aquisição de 5 veículos tipo camburão para transporte de presos
755916/2011	Convênio e Plano de Trabalho	Produção de materiais esportivos por pessoas inseridas em comunidades reconhecidamente carentes - Pintando a Cidadania
756503/2011	Convênio, Projeto e 1º Aditivo	Aparelhamento de um centro de referência para atenção à saúde materno infantil no Sistema Prisional do Estado do Paraná
756506/2011	Convênio, Projeto e 1º Aditivo	Aparelhamento de unidades básicas de saúde no Sistema Prisional do estado do Paraná
759183/2011	Convênio, Projeto e 1º Aditivo	Reestruturar a Escola de Educação em Direitos Humanos - ESEDH , para promover de forma adequada a capacitação profissional do servidor envolvido na execução penal
760181/2011	Convênio, Projeto e 1º Aditivo	Implantação do serviço de educação e responsabilização para homens autores de violência doméstica
759464/2011	Convênio, Plano de Trabalho e 1º Aditivo	Criação e implantação do Núcleo de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas no Estado do Paraná - NETP/PR
764490/2011	Convênio e Projeto	Conscientizar as famílias da Região Metropolitana de Curitiba sobre prevenção, efeitos e consequências do envolvimento com consumo e tráfico de drogas. PAPO LEGAL
773035/2012	Convênio, Plano de Trabalho e Projeto	Implantar e aparelhar quatro núcleos de acompanhamento das penas e medidas alternativas
774508/2012	Convênio e Projeto	Implantação do projeto de capacitação profissional e implantação de oficinas permanentes (PROCAP) no Estado do Paraná
775602/2012	Convênio e Projeto	Dotar o Conselho Estadual de Políticas sobre Drogas de estrutura essencial para suas ações, e para mobilizar os Municípios que compõem a Região Metropolitana da cidade de Curitiba, visando a criação e/ou motivação de participação, mais efetiva, dos Conselhos Municipais de Políticas Públicas sobre Drogas.
781290/2012	Convênio, Plano de Trabalho e Projeto	Viabilizar curso de capacitação para Defensores de Direitos Humanos das diferentes regiões do Estado, previamente identificados como líderes em suas comunidades, para atuarem como Defensores de Direitos Humanos
775913/2012	Convênio, Plano de Trabalho e Projeto	Viabilizar e ampliar a atuação do centro de referência em atendimento à mulher em situação de violência
022/2011 - Nacional	Convênio	Programa de Proteção a Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte - PPCAAM Programa de Proteção à Vítimas e Testemunhas Ameaçadas de Morte - PROVITA
002/2013 - AVIS	Convênio	
015/2012 - Nacional	Convênio	
009/2012- AVIS	Convênio	

FONTE: Grupo de Planejamento Setorial – SEJU OUT2013

REGIÃO	ESTADO	SECRETARIA	NOME DO ÓRGÃO
SUL	RS	Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã	Departamento de Captação de Recursos
	SC	Secretaria de Estado da Fazenda	Gerência de Captação de Recursos da Divisão de Recursos e Dívida Pública
	PR	Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral	CMI - COORDENAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL
SUDESTE	SP	não localizado	
	RJ	Secretaria de Estado da Fazenda	Superintendência de Controle e Acompanhamento da Dívida Pública Estadual e de Captação de Recursos – Coordenação de captação de recursos
	MG	SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	DIRETORIA CENTRAL DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS
	ES	SEPAM - Secretaria Extraordinária de Projetos Especiais e Articulação Metropolitana	como um dos objetivos trabalhar na articulação e no acompanhamento de projetos, além da captação de recursos.
DF	DF	Secretaria de Planejamento e Orçamento	Subsecretaria de Captação de Recursos
CENTRO-OESTE	MS	Fundação Escola de Governo	Órgão de administração indireta do Poder Executivo
	GO	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento	Superintendência Central de Planejamento – Gerência da Central de Projetos de Captação de Recursos
	MT	não localizado	
NORDESTE	BA	União dos Municípios da Bahia – UPB	Núcleo de Captação de Recursos
	SE	SEPLAN	
	AL	não localizado	
	PE	não localizado	
	PB	não localizado	
	RN	não localizado	
	CE	não localizado	
	PI	não localizado	
	MA	não localizado	
NORTE	AC	não localizado	
	RO	não localizado	
	AM	não localizado	
	PA	Secretaria de Estado da Fazenda	Célula de Captação de Recursos e Controle da Dívida
	RR	não localizado	
	AP	não localizado	
	TO	não localizado	
BRASIL	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Secretaria de Gestão Pública	Escritório de Projetos Especiais para a Modernização da Gestão Pública

Quadro comparativo entre os estados, DF e Governo Federal quanto a estruturas de projetos e captação de recursos